

*А.В. Матюшин, А.А. Порошин, В.В. Харин, М.В. Шишков,  
Е.В. Бобринев, Е.Ю. Удавцова*  
(ВНИИПО МЧС России; e-mail: nauka@vniipo.com)

## **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ ОРГАНОВ МЧС РОССИИ**

*Разработана методика оценки эффективности кадровых органов МЧС России, позволяющая составлять их рейтинг на основе результативности служебной деятельности. Научной новизной методики является математическая модель оценки эффективности кадровых органов.*

*Ключевые слова: кадровые органы, эффективность, результативность, служебная деятельность.*

*A.V. Matyushin, A.A. Poroshin, V.V. Harin, M.V. Shishkov,  
E.V. Bobrinev, E.J. Udavtsova*

## **TECHNIQUE OF EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF STAFFING AUTHORITIES OF EMERCOM OF RUSSIA**

*The technique of effectiveness assessment of staffing authorities of Emercom of Russia, which allows make rating on the basis of effectiveness of service activity. Scientific novelty of the technique is a mathematical model for effectiveness assessment of staffing authorities.*

*Key words: staffing authorities, effectiveness, efficiency, service activity.*

Статья поступила в редакцию Интернет-журнала 26 сентября 2014 г.

Кадровая служба является основным структурным подразделением организации по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Роль и организационный статус кадровой службы МЧС России определяются "Концепцией кадровой политики МЧС России на период до 2020 года" [1]. Одной из целей развития системы кадрового обеспечения, определенной в Концепции, является повышение её эффективности.

Анализ зарубежного и отечественного опыта оценки эффективности кадровых служб показал, что в основном существует три принципиально отличающихся подхода: в большинстве случаев эффективность кадровых органов соотносят с прибылью или с издержкой предприятия, реже проводят экспертную оценку эффективности или учитывают качественные показатели дополнительной работы кадровых служб [2, 3].

Подобные подходы представляются не совсем объективными для оценки служебной деятельности кадровых подразделений МЧС России. Более важным, по мнению авторов, является соотнесение эффективности кадровых органов с их результативностью, с чётким выполнением своих обязанностей, преду-

смотренных нормативными документами. Оценка деятельности кадровой службы должна основываться на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.). Оценка деятельности кадровых служб должна учитывать критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития МЧС России.

В рамках проведенных научных исследований была разработана методика оценки эффективности кадровых органов, позволяющая составлять рейтинг кадровых подразделений МЧС России на основе результативности их служебной деятельности (далее – Методика).

Для определения показателей, позволяющих оценивать эффективность служебной деятельности кадровых подразделений МЧС России, проанализированы нормативные документы, регламентирующие кадровую работу в системе МЧС России [1, 4-10].

В Методике для проведения оценки эффективности кадровых органов используется 107 показателей, характеризующих два направления служебной деятельности кадровых органов МЧС России: "Кадровое обеспечение" и "Работа с личным составом".

**Первое направление** – "Кадровое обеспечение" – включает в себя:

- организаторскую деятельность по работе с кадрами;
- комплектование и закрепление кадров;
- организацию работы с руководящими кадрами, резервом выдвижения;
- аттестацию личного состава;
- вопросы прохождения службы;
- вопросы присвоения воинских и специальных званий;
- учёт кадров.

**Второе направление** – "Работа с личным составом" – включает в себя:

- организаторскую работу по укреплению морально-психологического состояния личного состава;
- соблюдение законности и дисциплины;
- психологическое обеспечение, профессионально-нравственное и культурно-эстетическое воспитание личного состава;
- социальную и правовую защищённость личного состава.

Выбранные показатели разбиты на две группы. **В первую группу** входят качественные показатели деятельности кадровых подразделений, не зависящие от численности подразделений МЧС России. **Во вторую группу** входят количественные показатели, в той или иной степени зависящие от численности подразделений МЧС России.

Для показателей первой группы предусмотрен сбор электронных копий текстов документов или их титульных листов, отражающих результаты по данному виду деятельности:

- план проведения занятий по служебной подготовке с личным составом;
- журнал по служебной подготовке с личным составом;
- приказ о занесении в книгу почета;
- приказ о занесении на доску почета сотрудников МЧС России;
- приказ о проведении строевого смотра в связи с переходом на летнюю или зимнюю форму одежды;
- приказ о проведении мероприятий по принятию присяги;
- планы мероприятий по взаимодействию кадровых аппаратов с *Департаментом кадровой политики (ДКП)*;
- планы мероприятий по взаимодействию кадровых аппаратов с ветеранскими организациями;
- план мероприятий по взаимодействию с личным составом;
- планы мероприятий по взаимодействию кадровых аппаратов с ДКП;
- план работы с личным составом;
- план по сокращению текучести кадров;
- журнал учёта военнослужащих (сотрудников), оставленных на службе сверх установленного для них предельного возраста;
- приказ об увольнении военнослужащих, сотрудников и работников со службы;
- журнал учёта диспансеризации личного состава;
- журнал заявок на получение путевок;
- протокол распределения путевок;
- журнал проведения служебных проверок;
- план присвоения воинских и специальных званий;
- план по замене (выдаче) жетонов с личными номерами.

Предполагается, что исходные материалы будут направляться по электронной почте. Своевременное получение этих документов будет свидетельствовать об оптимальной деятельности кадровых подразделений.

Общая оценка по качественным показателям формируется следующим образом. За каждый полученный вовремя материал присваивается 1 балл. При задержке присланных исходных данных и материалов происходит снижение общего числа баллов за каждый день задержки на 5 %.

Вторая группа – это количественные показатели, которые нормированы на величину, от которой они зависят: штатную или фактическую численность соответствующих подразделений либо на иной показатель.

Все нормированные показатели разбиты на **3 подгруппы** по различным формам определения эффективности (критерию оптимальности эффективности) служебной деятельности кадровых подразделений МЧС России.

***В первую подгруппу*** входят показатели служебной деятельности кадровых подразделений, у которых имеется нормативное значение показателя, установленного или рекомендованного в соответствии с нормативными правовыми и иными актами, либо экспертным путем в качестве такового принято среднее значение этого показателя в МЧС России. А именно:

- укомплектованность кадровых органов инспекторами, занимающимися кадровой работой;
- укомплектованность кадровых органов инспекторами, занимающимися воспитательной работой;
- укомплектованность кадровых органов психологами, занимающимися психологическим обеспечением;
- укомплектованность кадровых органов младшими инспекторами, независимо от направления;
- доля руководящих должностей в штатном составе подразделения МЧС России;
- доля численности кадрового аппарата в общей численности личного состава;
- доля инспекторов, офицеров, специалистов из государственных гражданских служащих, занимающихся кадровой работой в общей численности кадрового аппарата;
- доля инспекторов, офицеров, специалистов из государственных гражданских служащих, занимающихся воспитательной работой в общей численности кадрового аппарата;
- доля психологов, офицеров, специалистов из государственных гражданских служащих, занимающихся психологическим обеспечением в общей численности кадрового аппарата;
- доля младших инспекторов, ответственных исполнителей, делопроизводителей, инспекторов из числа гражданского персонала, независимо от направления в общей численности кадрового аппарата;
- доля молодых специалистов в общей численности личного состава;
- доля уволенных за отчетный период в общей численности личного состава;
- количество мест для хранения личных дел в сейфах, шкафах и помещениях, предназначенных для этой цели;
- среднее количество лиц, подлежащих прикреплению на медицинское обслуживание к медицинским учреждениям системы МЧС (МВД) России;
- доля руководителей по организации работы с кадрами и личного состава кадровых аппаратов;
- доля руководителей по организации работы с кадрами и личного состава кадровых аппаратов в общей численности кадрового аппарата;

- оснащенность ПЭВМ и оргтехникой рабочих мест специалистов кадровой службы;
- оснащенность оборудованным доступом к ведомственной сети МЧС России Интранет рабочих мест специалистов кадровой службы;
- оснащенность оборудованным доступом к сети Интернет рабочих мест специалистов кадровой службы;
- оснащенность доступом к информационно-справочным системам "Консультант+" и "Гарант" рабочих мест специалистов кадровой службы;
- среднее количество утвержденных наставников;
- среднее количество обратных талонов санаторно-курортной карты, полученных по завершении курса санаторно-курортного лечения.

Для таких показателей экспертным путем оптимальным принято отклонение от нормативного значения не более чем на 25 %, причём начисление штрафных баллов начинается с отклонения более 50 % от нормативного ("–1" при отклонениях от 50 до 75 %; "–2" – от 75 до 100 % и "–3" – свыше 100 %).

Оценка  $V_i$  показателей подгруппы производится следующим образом:

$$W_i = \left[ (-4) \cdot \left| \frac{X_i}{P} - 1 \right| \right] + 1, \quad (1)$$

$$V_i = \begin{cases} -3, & \text{если } W_i \leq -3; \\ W_i, & \text{если } W_i > -3, \end{cases} \quad (2)$$

где  $W_i$  – коэффициент отклонения от норматива или среднего показателя по МЧС России;

$X_i$  – нормированные показатели эффективности кадровых органов;

$P$  – норматив оцениваемого показателя эффективности или среднее значение показателя эффективности по МЧС России.

**Во вторую подгруппу** вошли показатели, любое значение которых выше среднего по МЧС России свидетельствует об эффективности служебной деятельности кадровых подразделений:

- укомплектованность личного состава МЧС России;
- среднее количество мероприятий по оказанию адресной социальной помощи и поддержки различным категориям сотрудников и членам их семей;
- среднее количество награждений почетной грамотой;
- среднее количество награждений нагрудным знаком, именным оружием;
- среднее количество лиц, подлежащих прикреплению на медицинское обслуживание к медицинским учреждениям системы МЧС (МВД) России;
- среднее количество лиц, прошедших плановые медицинские осмотры (обследования);
- среднее количество путевок, выданных в специализированные санаторно-курортные учреждения МЧС (МВД) России;

- среднее количество путевок, выданных на договорной основе в специализированных санаторно-курортных учреждениях, имеющих соответствующую лицензию на медицинскую деятельность (не относящихся к структуре МЧС (МВД) России);
- укомплектованность кадрового аппарата;
- среднее количество лекций, докладов, бесед, проведенных в рамках воспитательной работы на одного инспектора, занимающегося воспитательной работой;
- среднее количество смотров-конкурсов и концертов, посвященных государственным и ведомственным праздникам художественного самодеятельного творчества сотрудников и членов их семей;
- среднее количество тематических вечеров, экскурсий, творческих встреч с деятелями искусства и культуры;
- среднее количество спортивно-театрализованных представлений, вечеров отдыха, детских и семейных праздников;
- среднее количество торжественных собраний, посвященных государственным праздникам и профессиональным датам;
- среднее количество предложений о необходимости обеспечения правовой защиты сотрудника, оказания ему социальной и психологической помощи;
- среднее количество официальных документов предупредительно-профилактического характера;
- доля лиц, в отношении которых аттестационной комиссией принято решение о поощрении сотрудника за успехи в служебной деятельности;
- доля лиц, в отношении которых аттестационной комиссией принято решение о направлении на учебу;
- доля лиц, в отношении которых аттестационной комиссией принято решение о необходимости направления на переподготовку или повышение квалификации;
- среднее количество служебных проверок по фактам правонарушений, совершенных сотрудниками подразделений МЧС России;
- среднее количество лиц, вновь назначенных на руководящие должности из кадрового резерва;
- среднее количество мероприятий по оказанию социальной помощи и поддержки лиц, являющихся многодетными и воспитывающими детей без одного из родителей;
- среднее количество мероприятий по оказанию социальной помощи и поддержки лиц, переживших сложные жизненные ситуации;
- среднее количество путевок в санаторно-курортные учреждения на 1 сотрудника, нуждающегося в санаторно-курортном лечении;
- среднее количество мероприятий по оказанию адресной социальной помощи и поддержки различным категориям сотрудников и членам их семей.

Для таких показателей формулы оценки эффективности  $V_i$  имеют вид:

$$W_i = \left[ 4 \left( \frac{X_i}{P} - 1 \right) \right] + 1, \quad (3)$$

$$V_i = \begin{cases} 4, & \text{если } W_i > 4; \\ W_i, & \text{если } -3 \leq W_i \leq 4; \\ -3, & \text{если } W_i < -3, \end{cases} \quad (4)$$

где  $W_i$  – коэффициент отклонения от норматива или среднего показателя по МЧС России;

$X_i$  – нормированные показатели эффективности кадровых органов;

$P$  – норматив оцениваемого показателя эффективности или среднее значение показателя эффективности по МЧС России.

**В третью подгруппу** вошли показатели, любое значение которых ниже среднего по МЧС России свидетельствует об эффективности служебной деятельности кадровых подразделений:

- доля уволенных за отчетный период по отрицательным мотивам в общей численности личного состава;
- среднее число заявлений в суд на неправомерную деятельность руководства от членов коллектива на одного члена коллектива;
- среднее число жалоб в вышестоящие органы на неправомерную деятельность руководства от членов коллектива на одного члена коллектива;
- среднее количество выявленных нарушений при проведении строевых смотров;
- среднее количество дисциплинарных взысканий;
- среднее количество фактов правонарушений, совершенных сотрудниками подразделений МЧС России;
- среднее количество заявлений или жалоб по социальным вопросам от личного состава и членов их семей;
- среднее количество поданных жалоб в суд;
- среднее количество поданных жалоб вышестоящему руководителю;
- среднее количество сотрудников, незаконно или необоснованно перемещенных по службе, пониженных в должности или в специальном звании, уволенных из МЧС России;
- среднее количество нереализованных путевок в санатории и дома отдыха, выделенных по лимиту;
- среднее количество понижений в должности как вид дисциплинарного взыскания;
- среднее количество увольнений из МЧС России как вид дисциплинарного взыскания;
- количество лиц, совершивших суицидальную попытку в отчетном году;
- количество лиц, привлеченных к ответственности за употребление спиртных напитков в служебное время;
- количество ДТП, совершенных по вине личного состава;
- среднее количество лиц, исключенных из кадрового резерва в связи с отказом от назначения на должность.

Для таких показателей формулы оценки эффективности имеют  $V_i$  вид:

$$W_i = \left[ (-4) \cdot \left( \frac{X_i}{P} - 1 \right) \right] + 1, \quad (5)$$

$$V_i = \begin{cases} 4, & \text{если } W_i > 4; \\ W_i, & \text{если } -3 \leq W_i \leq 4; \\ -3, & \text{если } W_i < -3, \end{cases} \quad (6)$$

где  $W_i$  – коэффициент отклонения от норматива или среднего показателя по МЧС России;

$X_i$  – нормированные показатели эффективности кадровых органов;

$P$  – норматив оцениваемого показателя эффективности или среднее значение показателя эффективности по МЧС России.

Общая оценка  $V$  эффективности кадрового органа МЧС России получается путем алгебраического суммирования по всем показателям эффективности  $V_i$ :

$$V = \sum_i V_i. \quad (7)$$

Расчёты показателей эффективности кадровых органов проводятся по всем кадровым подразделениям МЧС России. Высшие места занимают подразделения, получившие наибольшую сумму баллов.

Результаты позволят составлять рейтинг кадровых подразделений МЧС России на основе результативности их служебной деятельности.

### Литература

1. **Приказ** МЧС России от 1 июля 2010 г. № 306 "Концепция кадровой политики МЧС России" и "Программа развития кадровой службы МЧС России".
2. **Анисимов В.М.** Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003. 704 с.
3. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента. М.: Дело, 2006. 234 с.
4. **Приказ** МЧС России от 7 ноября 2006 № 636 "Об утверждении Табеля срочных донесений МЧС России".
5. **Приказ** МЧС России от 3 ноября 2011 г. № 668 "Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий".
6. **Приказ** МЧС России от 30 ноября 2005 г. № 859 "О совершенствовании воспитательной работы в системе МЧС России".
7. **Приказ** МВД России от 8 ноября 2006 г. № 895 "Об утверждении Положения об организации медицинского обслуживания и санаторно-курортного лечения в медицинских учреждениях системы МВД России".
8. **Приказ** МЧС России от 10 июля 2006 г. № 458 "О Доске почёта территориального органа МЧС России, соединения и воинской части войск гражданской обороны и организации МЧС России".
9. **Приказ** МЧС России от 3 июля 2008 г. № 364 "Об утверждении правил ношения формы одежды сотрудниками Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, имеющими специальные звания внутренней службы".
10. **Приказ** МЧС России от 30 марта 2011 г. № 153 "Об утверждении Наставления по физической подготовке личного состава федеральной противопожарной службы".